

The Manager Review

Jurnal Ilmiah Manajemen

**Kepuasan Kerja Karyawan
(Studi Kasus Deskriptif Kualitatif Pada Biro Administrasi
Kesejahteraan Rakyat Sekretaris Daerah Provinsi Bengkulu)**

**Nopiza Alwi
Slamet Widodo
Sri Warsono**

**Pengaruh Upaya, Kemampuan, Dan Persepsi Peran Terhadap
Kinerja Pegawai Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat
Daerah Propinsi Bengkulu**

**Rinny Andriyani
M. Ridwan Nurazi
Praningrum**

**Motivasi Kerja Pegawai
(Studi Deskriptif Kualitatif pada Badan Perencanaan
Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkulu Utara)**

**Masrup
Slamet Widodo
Trisna Murni**

**Pengaruh Perilaku Pimpinan, Kemampuan Individu, Dan
Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pelatihan Kesehatan
Propinsi Bengkulu**

**Eri Murianto
Ridwan Nurazi
Syamsul Bachri**

**Analisis Variabel Yang Mempengaruhi Dividen Payout Ratio Pada
Industri Perbankan Di Bursa Efek Indonesia**

**Helvonny Mahrina
Kamaludin
Paulus Sulluk Kananlua**

**Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Balai Konservasi Sumber Daya
Alam (KSDA) Propinsi Bengkulu**

**Heny Monica
Witman Rasyid
Sugeng Susetyo**



The Manager Review

Jurnal Ilmiah Manajemen



Volume 10, Nomor 1, April 2011

DAFTAR ISI

Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Deskriptif Kualitatif Pada Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat Sekretaris Daerah Provinsi Bengkulu) <i>Nopiza Alwi</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Sri Warsono</i>	1 - 15
Pengaruh Upaya, Kemampuan, Dan Persepsi Peran Terhadap Kinerja Pegawai Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Propinsi Bengkulu <i>Rinny Andriyani</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Praningrum</i>	16 - 28
Motivasi Kerja Pegawai (Studi Deskriptif Kualitatif pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkulu Utara) <i>Masrup</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Trisna Murni</i>	29 - 37
Pengaruh Perilaku Pimpinan, Kemampuan Individu, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Propinsi Bengkulu <i>Eri Murianto</i> <i>Ridwan Nurazi</i> <i>Syamsul Bachri</i>	38 - 50
Analisis Variabel Yang Mempengaruhi Dividen Payout Ratio Pada Industri Perbankan Di Bursa Efek Indonesia <i>Helvonny Mahrina</i> <i>Kamaludin</i> <i>Paulus Sulluk Kananlua</i>	51 - 64
Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Balai Konservasi Sumber Daya Alam (KSDA) Propinsi Bengkulu <i>Heny Monica</i> <i>Witman Rasyid</i> <i>Sugeng Susetyo</i>	65 - 74

PENGARUH PERILAKU PIMPINAN, KEMAMPUAN INDIVIDU, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BALAI PELATIHAN KESEHATAN PROPINSI BENGKULU

Eri Murianto

Ridwan Nurazi dan Syamsul Bachri

Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

ABSTRACT

The research purpose is to know the influences of leader behavior, individual ability, and motivation to employee performance at Balai Pelatihan Kesehatan Province of Bengkulu. This research used multiple regression analysis. The variables in this research are leader behavior, individual ability, and motivation as the independent variables and employee performance as the dependent variable. The result of this research is positive influence between leader behavior, individual ability, and motivation to employee performance. The hypothesis that has been made before is true. We can know it from the analysis result using the SPSS program.

Key words : *Leader behavior, individual ability, motivation, employee performance*

PENDAHULUAN

Good Governance atau penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan isu yang sering dikemukakan publik belakangan ini. Tuntutan masyarakat akan penyelenggaraan pemerintahan secara amanah dan bertanggung jawab merupakan keinginan global baik di dunia internasional, nasional, maupun daerah. Untuk mampu memenuhi tuntutan tersebut pemerintah harus didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang mampu mengarahkan strategi, misi, dan visi setiap organisasi atau instansi pemerintah yang pada akhirnya diharapkan tujuan pembangunan nasional untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai.

Lembaga Administrasi Negara yang dikutip oleh Badan Pengawas Pembangunan dan Keuangan (2000) mendefenisikan *good governance* sebagai penyelenggaraan pemerintah negara yang solid dan bertanggung jawab, seperti efisien, dan efektif, dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*). Salah satu faktor yang tidak bisa terpisahkan dalam mencapai *good governance* adalah pencapaian kinerja, baik kinerja perorangan (*individual performance*), kinerja institusi (*institutional performance*) maupun kinerja perusahaan (*corporate performance*). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang, kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, berlangsung secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kualitas sumber daya manusia atau disebut juga pemberdayaan sumber daya manusia (*empowerment of human resources*) merupakan salah satu alat penting dan strategis untuk memperbaiki, memperbaharui dan meningkatkan kinerja organisasi. Sementara itu dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran pimpinan sangat diperlukan. Untuk keberhasilan proses penyelenggaraan pencapaian tujuan tersebut, sudah sewajarnya seorang pimpinan selalu berusaha untuk menggerakkan dan mengarahkan segala kegiatan terhadap

orang-orang bawahannya sedemikian rupa sehingga dapat dihindarkan timbulnya pemborosan-pemborosan waktu maupun biaya (Martoyo, 2000).

Keberhasilan suatu organisasi juga dapat dipengaruhi oleh kemampuan individu para karyawan yang ada di dalamnya. Secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Menurut Dharma (2005), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor lain yang tidak kalah pentingnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi adalah motivasi kerja karyawan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan organisasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental karyawan yang pro (positif) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah (Mangkunegara, 2006).

Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu dibentuk Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Bengkulu Nomor 7 Tahun 2007 sebagai tindak lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, mempunyai Tugas Pokok dan Fungsi merencanakan, menyelenggarakan, membina dan mengawasi pelaksanaan pelatihan bidang kesehatan guna menunjang program pembangunan bidang kesehatan di Provinsi Bengkulu dalam rangka mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Untuk mencapai itu semua tentunya sangat diperlukan kinerja yang baik dari seluruh pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu.

Namun demikian, kondisi yang sering dijumpai adalah masih banyak pegawai yang bekerja sebagai formalitas dengan kegiatan apel pagi-sore, absensi, banyak pula pegawai yang tidak mempunyai kemampuan (*ability*) yang memadai dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga pekerjaan yang seharusnya menjadi tugas dan tanggung jawabnya dikerjakan oleh pegawai lain. Para pemimpin (*leader*) institusi telah berupaya melaksanakan beberapa hal yang diharapkan dapat mengatasi masalah tersebut seperti memberi arahan atau petunjuk, membuat *job description* pegawai sesuai tingkat dan jenis pendidikan, memberi sanksi bagi pegawai yang kurang disiplin, memberi contoh yang baik serta memberi perhatian terhadap keluhan-keluhan bawahannya, namun masalah ini masih saja terjadi. Bila hal ini terus terjadi, kinerja pegawai akan semakin tidak baik sehingga akan mengakibatkan buruknya kinerja instansi yang pada akhirnya tujuan dan sasaran institusi akan sulit tercapai.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan beberapa pokok permasalahan yang berhasil diidentifikasi, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah perilaku pimpinan, kemampuan individu dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu ?
2. Apakah perilaku pimpinan, kemampuan individu dan motivasi secara sendiri-sendiri mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu ?

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja

Kinerja merupakan hasil penampilan kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Dharma,

2005:58). Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Potter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (dalam As'ad, 1991:47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian di atas, setiap individu yang terlibat dalam organisasi harus menyadari pekerjaan yang dilakukannya membuahkan suatu hasil. Maka kinerja itu diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang atau kelompok atas status pekerjaan pada waktu tertentu. Kinerja itu dapat berupa produk akhir (barang dan jasa), atau bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan, sasaran organisasi.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja. Menurut Gibson (1996:39), ada tiga faktor yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Faktor Organisasi, terdiri dari variabel sumber daya, perilaku pimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
2. Faktor Individu, terdiri dari variabel kemampuan (*ability*) dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempengaruhi yang tidak langsung.
3. Faktor Psikologis, terdiri dari variabel persepsi, sikap, keperibadian, pembelajar dan motivasi. Variable ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

Perilaku Pimpinan

Perilaku pimpinan adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu perusahaan atau organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap suatu perusahaan. Sedangkan pengertian perilaku pimpinan menurut Timpe (1991,124) adalah tindakan dari seorang pemimpin dalam perusahaan yang meliputi lima hal yaitu: mengatakan, menghimbau, konsultasi, bergabung, dan memberi.

Pendapat di atas menunjukkan betapa pentingnya teladan yang diperankan oleh seorang pemimpin dalam organisasi apapun bentuknya. Hal ini memang dapat dipahami, karena fungsi pemimpin terkait erat dengan fungsi manajemen dalam organisasi seperti diungkapkan oleh Wexly (dalam Dharma, 2005:93) yaitu : 1) membangkitkan, 2) berintegrasi, dan 3) memunculkan motivasi.

Kemampuan Individu

Kemampuan atau *ability* merupakan kapasitas/kemampuan seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Setiap orang mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam hal kemampuan yang membuatnya relatif unggul atau rendah dibandingkan orang-orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Masalahnya adalah mengetahui bagaimana kemampuan setiap orang berbeda dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaan secara baik. Kemampuan keseluruhan seseorang pada hakekatnya tersusun dari dua faktor, yaitu: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Robbins, 2006:51-52).

Setiap pekerjaan membebankan tuntutan berbeda terhadap seseorang dan bahwa setiap orang memiliki kemampuan berbeda. Oleh karena itu, kinerja karyawan terdorong bila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Kemampuan-kemampuan (Intelegensia dan Fisik) tersebut dapat dipengaruhi oleh pendidikan, keterampilan dan pengalaman (Robbins, 2006:54).

Motivasi Kerja.

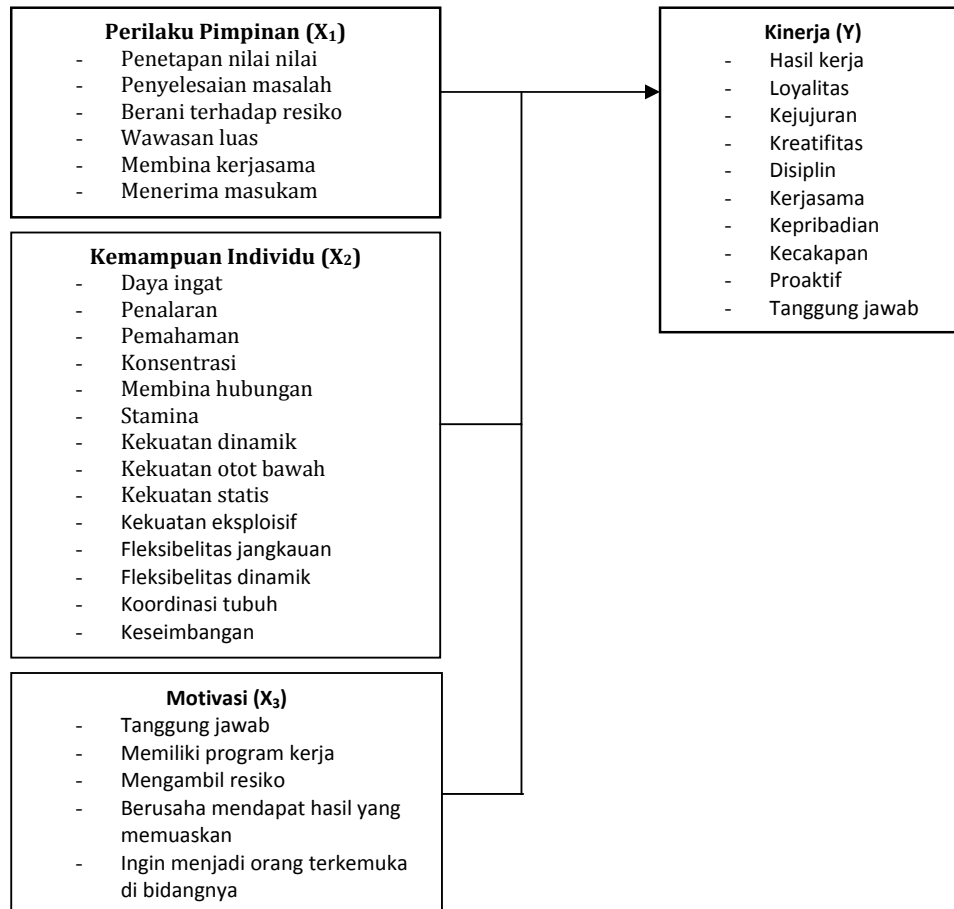
Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Setiap anggota suatu organisasi mempunyai karakteristik yang unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Motivasi menurut Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) adalah suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi. Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, (Mangkunegara, 2006:62) yaitu:

1. Prinsip partisipasi
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan.
4. Prinsip pendelegasian wewenang
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Kerangka Analisis

Secara skematis kerangka analisis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Analisis

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskripsi

Analisis deskripsi dilakukan untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, secara detail akan diuraikan seperti berikut ini.

Deskripsi Responden

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu, maka dapat diketahui karakteristik responden pada penelitian ini. Adapun karakteristik demografi dari 35 responden yang diteliti ternyata responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak mendominasi yaitu sebanyak 23 orang (65,71 %), sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan hanya 12 orang (34,29%).

Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan rentang usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 30-50 tahun (85,71 %). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti adalah pegawai yang berusia produktif di mana mereka mempunyai kemampuan secara fisik dalam melakukan pekerjaan. Dengan kemampuan fisik yang baik, diharapkan kinerja pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu menjadi lebih baik.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa latar belakang pendidikan sebagian besar responden adalah SLTA sebanyak 15 orang (42,86 %), sarjana (S1) yaitu sebanyak 12 orang (34,28 %). Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan

sangat menentukan kemampuan, motivasi dan kinerja pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Karakteristik responden berdasarkan rentang masa kerja, sebagian besar responden berada pada rentang masa kerja 5-10 tahun yaitu sebanyak 15 orang atau sebesar 42,86 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti sudah bekerja cukup lama bertugas di Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu, sehingga diharapkan pegawai mampu mengerjakan tugasnya dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Adapun karakteristik responden berdasarkan tingkat golongan/kepankatan sebagian besar responden mempunyai golongan III sebanyak 18 orang atau sebesar 51,43 %.

Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel-Variabel Penelitian

Tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner sebanyak 35 orang responden tentang variabel perilaku pimpinan, kemampuan individu, motivasi, dan kinerja pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu ditentukan dengan penentuan kelas atas jawaban responden. Penentuan kelas atas jawaban responden terhadap variabel penelitian perilaku pimpinan, kemampuan individu, motivasi, dan kinerja pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu adalah sebagai berikut :

- Nilai terendah dari kelas adalah $1 \times 1 = 1$
- Nilai tertinggi dari kelas adalah $1 \times 5 = 5$
- Interval kelas adalah $(5-1):5 = 0,8$

Di bawah ini sebaran masing-masing kelas jawaban sebagai berikut

1,0-1,79 = Sangat Tidak Baik

1,80-2,59 = Tidak Baik

2,60-3,39 = Cukup Baik

3,40-4,19 = Baik

4,20-5.0 = Sangat Baik

Tanggapan Responden terhadap Variabel Perilaku Pimpinan

Berdasarkan penelitian, terlihat rata-rata total tanggapan responden terhadap variabel perilaku pimpinan adalah sebesar 3,61, nilai tersebut ternyata berada di antara jawaban rata-rata responden 3,41 dan 4,20. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum perilaku pimpinan sudah baik dalam upaya meningkat kinerja pegawai. Beberapa item masih di bawah rata rata yaitu kesanggupan pemimpin untuk mengambil resiko atas keputusan yang diambil, kemampuan untuk mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai prosedur dan pembagian tugas pokok dan fungsi bawahan. Hal ini masih memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan secara berkesinambungan agar perilaku pimpinan tersebut mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Tanggapan Pimpinan terhadap Variabel Kemampuan Individu

Berdasarkan penelitian, terlihat rata-rata total tanggapan pimpinan terhadap responden untuk variabel kemampuan individu adalah sebesar 3,56, nilai tersebut ternyata berada pada antara jawaban 3,41 dan 4,20. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum faktor kemampuan individu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan/tugas sudah memadai. Ada beberapa item pernyataan yang masih di bawah rata rata yaitu kemampuan memahami maksud dan tujuan perintah atasan, kemampuan berkonsentrasi, stamina fisik, kemampuan melaksanakan pekerjaan yang memerlukan keseimbangan tubuh, kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan posisi tubuh statis dalam waktu yang relatif lama, dan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang memerlukan kemampuan koordinasi tubuh. Hal ini

masih memerlukan upaya peningkatan secara berkesinambungan agar kemampuan fisik seimbang dengan kemampuan intelektual sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi

Berdasarkan data yang di dapat, terlihat rata-rata total tanggapan responden terhadap variabel motivasi adalah sebesar 3,66, nilai tersebut ternyata berada pada antara jawaban 3,41 dan 4,20. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum faktor motivasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan/tugas sudah tinggi. Ada beberapa item pernyataan yang masih di bawah rata rata yaitu tanggung jawab, kemampuan mengambil keputusan dan keinginan untuk lebih maju dan memiliki kemampuan dalam suatu bidang tertentu. Hal ini masih memerlukan upaya peningkatan secara berkesinambungan agar mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Tanggapan Pimpinan Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian, terlihat rata-rata total tanggapan pimpinan terhadap variabel kinerja pegawai adalah sebesar 3,64, nilai tersebut ternyata berada pada antara jawaban 3,41 dan 4,20. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan/tugas sudah baik. Namun masih ada beberapa item pernyataan di bawah rata rata yaitu kejujuran, kreatifitas, disiplin, dan kecakapan. Kondisi ini masih memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan, agar kinerja pegawai lebih dapat ditingkatkan lagi di masa-masa yang akan datang.

Analisis Regresi

Untuk menganalisis tingkat pengaruh dari beberapa variabel bebas (*Independent*) dengan satu variabel terikat (*dependent*), peneliti menyajikan hasil analisis data sebagai berikut; Tabel 1. Hasil Analisis Data

Variabel	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig t
	B	B		
Konstanta	0,518		2,191	0,036*)
X ₁	0,410	0,500	2,868	0,017*)
X ₂	0,215	0,220	2,666	0,012*)
X ₃	0,248	0,284	1,084	0,020*)
Y				
*) = signifikan pada <i>alpha</i> 0,05				
T tabel	= 2,037			
R	= 0,940			
R Square	= 0,883			
Adjusted r square	= 0,871			
F hitung	= 77,86			
Sig F	= 0,000			
F tabel	= 4,14			

Sumber : Hasil Penelitian 2010

Dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 0,500 X_1 + 0,220 X_2 + 0,284X_3$$

Koefisien korelasi untuk masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. $b_1 = 0,500 X_1$

Pengaruh variabel kemampuan individu (X_1) terhadap kinerja pegawai dari hasil penelitian dengan menggunakan persamaan regresi diperoleh bahwa $b_1 = 0,500$ dan $sig\ t = 0,017$. Ini berarti perilaku pimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Atau secara fungsional bermakna bahwa apabila variabel perilaku pimpinan ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.

2. $b_2 = 0,220 X_2$

Pengaruh motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai dari hasil penelitian dengan menggunakan persamaan regresi diperoleh bahwa $b_2 = 0,220$ dan $sig\ t = 0,012$. Ini berarti variabel kemampuan individu mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja Pegawai. Atau secara fungsional bermakna bahwa apabila variabel kemampuan individu ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.

3. $b_3 = 0,284 X_3$

Pengaruh variabel motivasi (X_3) terhadap kinerja dari hasil penelitian dengan menggunakan persamaan regresi diperoleh bahwa $b_3 = 0,284$ dan $sig\ t = 0,020$. Ini berarti variabel motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Atau secara fungsional bermakna bahwa apabila motivasi ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.

Analisis Koefisien Determinasi

Berdasarkan pengolahan data primer yang didapat dengan menggunakan program SPSS didapat koefisien determinasi berganda $R^2 = 0,883$. Nilai koefisien determinasi berganda tersebut mempunyai arti bahwa 83,3% perubahan kinerja dapat dijelaskan oleh perilaku pimpinan (X_1), kemampuan individu (X_2), dan motivasi (X_3) sedangkan sisanya 11,7% merupakan sumbangan variabel lain yang tidak diteliti.

Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh secara simultan

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen atau variabel bebas (X_1, X_2, X_3) berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen atau variabel terikat (Y), dengan signifikan α (0,05) atau 5%. Dari tabel 4.6. dapat diketahui bahwa secara bersama sama variabel kemampuan individu (X_1), motivasi (X_2) dan kepemimpinan (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan dari nilai F hitung sebesar 77,862 dengan $sig\ 0,000$.

b. Pengaruh secara parsial

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh dari masing masing variabel independent (X_1, X_2, X_3) secara individual terhadap variabel dependent (Y).

Dari tabel 1. dapat diketahui bahwa variabel perilaku pimpinan (X_1) dengan taraf signifikan 5% diperoleh t hitung 2,868 dengan $sig\ 0,017$, berarti bahwa secara parsial variabel perilaku pimpinan (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Untuk variabel kemampuan individu (X_2) diperoleh t hitung 2,666 dengan $sig\ 0,012$, berarti bahwa secara parsial variabel kemampuan individu (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Untuk variabel motivasi (X_3) diperoleh t hitung 2,084 dengan $sig\ 0,020$, berarti bahwa secara parsial variabel motivasi (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Pembahasan

Dari hasil penelitian yang dilakukan dan berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan kepada 35 responden dapat diketahui bahwa perilaku individu, kemampuan individu, dan

motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu. Perilaku pimpinan adalah perilaku yang dimiliki oleh pimpinan secara berjenjang dimulai dari pejabat struktural setara eselon IV.a (Kepala Sub. Bidang) sampai dengan Eselon III.a (Kepala Balai), untuk mengarahkan orang-orang (bawahannya) agar dapat bekerja sesuai dengan tugas dan kewajiban masing-masing. Kemampuan Individu adalah kapasitas yang dimiliki seorang pegawai untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu, yang berkaitan dengan kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Motivasi adalah suatu kondisi atau dorongan dalam diri seseorang/pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya secara ikhlas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Dari hasil penelitian yang diperoleh melalui kuesioner adapun karakteristik demografi dari 35 responden yang diteliti ternyata responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak mendominasi yaitu sebanyak laki-laki yaitu 23 orang (65,71%), sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan hanya 12 orang (34,29%). Berdasarkan rentang usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 31-40 tahun merupakan rentang usia responden terbanyak yaitu sebanyak 14 orang atau sebesar 40,00%. Berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa latar belakang pendidikan pendidikan sebagian besar responden adalah SLTA yaitu sebanyak 15 orang atau sebesar 42,86%. Berdasarkan rentang masa kerja, sebagian besar responden berada pada rentang masa kerja 5-10 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 42,86%. Berdasarkan tingkat golongan/kebangkutan sebagian besar responden mempunyai golongan/kebangkutan III sebanyak 18 orang atau sebesar 51,83%.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel perilaku pimpinan, kemampuan individu, dan motivasi dan kinerja (Y) di Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu adalah dengan kategori baik.

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukan bahwa semua variabel independen yaitu perilaku pimpinan, kemampuan individu, dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu (Y). Hal ini sesuai dengan pendapat Gibson (1996:39), yang menyatakan bahwa ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Faktor Organisasi, terdiri dari variabel sumber daya, perilaku pimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
2. Faktor Individu, terdiri dari variabel kemampuan (*ability*) dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempengaruhi yang tidak langsung.
3. Faktor Psikologis, terdiri dari variabel persepsi, sikap, keperibadian, pembelajar dan motivasi. Variable ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

Pada variabel perilaku pimpinan (X_1), hasil penelitian menunjukan bahwa secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu (Y). Perilaku pimpinan dikategorikan sudah baik dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini diindikasikan oleh para pemimpin telah menetapkan nilai-nilai, mencari penyelesaian terhadap masalah yang dihadapi, memberi pengarahan agar bekerja sesuai tugas, memberi contoh, dan memberi dorongan untuk mengembangkan karir. Hasil penelitian juga menunjukan bahwa beberapa item pernyataan masih dibawah rata-rata jumlah tanggapan responden. Pernyataan tersebut menyangkut kesanggupan pemimpin untuk mengambil resiko atas keputusan yang diambil, kemampuan untuk mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai prosedur dan pembagian tugas pokok dan fungsi bawahan. Ketidaksanggupan pemimpin untuk mengambil resiko atas keputusan yang diambil mengakibatkan suatu pekerjaan yang memerlukan keputusan yang cepat dan tepat akan

terhambat atau tidak sesuai waktu yang diharapkan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya ketidakmampuan pimpinan dalam mengambil suatu keputusan, tidak mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi dan adanya budaya rentang kendali yang kaku sehingga semua keputusan harus diambil oleh *top manager*. Carnall (1998;191) mengemukakan bahwa perilaku pimpinan dalam konteks kepemimpinan dalam organisasi tergambar dalam tindakan pemimpin tersebut. Tindakan-tindakan itu adalah :

1. Menetapkan nilai-nilai yang berlaku di organisasi
2. Mampu mencari cara penyelesaian masalah dan berani mengambil resiko atas keputusan yang diambil
3. Mengatur sistem rancangan dalam bertindak yang sesuai prosedur
4. Selalu fokus pada pengaturan baik terhadap karyawan maupun terhadap pekerjaan atau tugas karyawan
5. Mengatur sistem pengembangan skill dan karir

Untuk variabel kemampuan individu (X_2), hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kemampuan individu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu (Y). Kemampuan individu pegawai dikategorikan memadai dalam melaksanakan tugas. Hal ini diindikasikan oleh kemampuan intelektual dan kemampuan fisik pegawai yang memadai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa item pernyataan masih dibawah rata-rata jumlah tanggapan responden. Pernyataan tersebut menyangkut kemampuan memahami maksud dan tujuan perintah atasan, kemampuan berkonsentrasi, stamina, kemampuan melaksanakan pekerjaan yang memerlukan keseimbangan tubuh, kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan posisi tubuh statis dalam waktu yang relatif lama, dan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang memerlukan kemampuan koordinasi tubuh. Hal tersebut dapat mengakibatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan terhambat.

Seorang pegawai yang kurang mampu memahami maksud dan tujuan perintah atasan akan kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, dan pekerjaan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan keinginan pimpinan. Begitupun juga pada pegawai yang kurang mempunyai kemampuan berkonsentrasi, kurang berstamina, kurang mampu melaksanakan pekerjaan yang memerlukan keseimbangan tubuh, kurang mampu melaksanakan pekerjaan dengan posisi tubuh statis dalam waktu yang relatif lama akan sulit menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan hal-hal tersebut. Robbins (2006) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal seseorang harus memiliki kemampuan yang terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual mencakup kemampuan daya ingat, memahami perintah, penalaran, mengelola emosi, dan kemampuan untuk membina hubungan dengan orang lain, sedangkan kemampuan fisik mencakup stamina, kemampuan keseimbangan tubuh, melakukan gerakan cepat dan berulang ulang, kemampuan posisi statis, fleksibilitas otot, dan kemampuan koordinasi.

Sedangkan untuk variabel motivasi (X_3), dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu (Y). Motivasi pegawai dapat dikategorikan tinggi. Hal ini diindikasikan oleh pegawai sudah memiliki program kerja, berani mengambil keputusan sendiri, bersedia melaksanakan pekerjaan tertentu yang berat dan berusaha mendapatkan hasil pekerjaan yang baik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa item pernyataan masih dibawah rata-rata jumlah tanggapan responden. Pernyataan tersebut menyangkut kejujuran, kreatifitas, disiplin, dan kecakapan. Pegawai yang kurang memiliki kejujuran, kreatifitas, disiplin, dan kecakapan akan mengakibatkan kurangnya motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga akan mengakibatkan kinerja pegawai tersebut menjadi rendah. Robbins (2006:219) mengemukakan bahwa ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi diantaranya yaitu memiliki tanggung jawab pribadi, memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya, memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko, melakukan

pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan memuaskan dan mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Berdasarkan semua keterangan tanggapan responden, dan dari hasil penelitian yang dijelaskan diatas terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan variabel perilaku pimpinan, kemampuan individu, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu. Hasil penelitian juga menggambarkan kinerja pegawai dapat dikategorikan baik. Hal ini diindikasikan oleh perilaku pimpinan yang baik dalam meningkatkan kinerja pegawai, kemampuan pegawai yang memadai dan motivasi yang tinggi dari pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu.

Implikasi Strategis

Dalam pencapaian tujuan suatu organisasi/instansi sangat dibutuhkan kinerja yang tinggi dari masing-masing pegawai. Banyak hal yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya perilaku pimpinan, kemampuan individu, dan motivasi.

Hal yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu perilaku pimpinan seorang pemimpin tempat pegawai bekerja. Perilaku pimpinan adalah perilaku yang dimiliki oleh pimpinan secara berjenjang dimulai dari pejabat struktural setara eselon IV.a (Kepala Sub. Bidang) sampai dengan Eselon III.a (Kepala Balai), untuk mengarahkan orang-orang (bawahannya) agar dapat bekerja sesuai dengan tugas dan kewajiban masing-masing. Seorang pemimpin harus mampu menetapkan nilai-nilai dalam organisasi, mencari cara penyelesaian masalah yang dihadapi, berani mengambil resiko atas keputusan yang diambil, mempunyai wawasan luas, mampu membina kerjasama, dan pemimpin harus mau mendengar masukan/saran bawahan, sehingga kinerja para pegawai akan meningkat.

Kemampuan individu yang merupakan kapasitas yang dimiliki seorang pegawai untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu, yang berkaitan dengan kemampuan intelektual dan kemampuan fisik setiap pegawai berbeda-beda. Kemampuan intelektual dapat ditingkatkan melalui pelatihan, bersekolah kembali pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan lain-lain. Kemampuan fisik juga harus terus dijaga agar dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan baik sesuai dengan ketentuan. Jadi setiap pegawai harus meningkatkan dan mengoptimalkan kemampuan individunya untuk meningkatkan kinerjanya. Bila kinerja pegawai meningkat, maka secara keseluruhan kinerja organisasi/instansi ikut meningkat juga.

Selain perilaku pimpinan dan kemampuan individu yang harus terus ditingkatkan oleh pegawai Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu adalah motivasi. Motivasi adalah suatu kondisi atau dorongan dalam diri seseorang/pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya secara ikhlas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi yang ada di dalam diri pegawai yang terdiri dari tanggung jawab, memiliki program kerja, berani mengambil resiko terhadap pekerjaan, berusaha mendapatkan hasil yang memuaskan, memiliki keinginan menjadi orang terkemuka dalam bidangnya. Motivasi pegawai harus ditingkatkan oleh pegawai itu sendiri dan juga instansi tempatnya bekerja yaitu Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu. Bila motivasi pegawai dalam bekerja meningkat sehingga kinerja pegawai juga meningkat, maka secara keseluruhan kinerja instansi Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Bengkulu juga ikut meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis dengan menggunakan uji F dilakukan untuk melihat pengaruh dari variabel independen (X_1, X_2, X_3) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y) Dari hasil perhitungan diketahui F hitung sebesar 77,862 dengan *sig* 0,000, berarti

keputusan adalah menolak hipotesis awal (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_a). Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel independen yaitu perilaku pimpinan (X_1), kemampuan individu (X_2) dan motivasi (X_3) berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kepada kinerja pegawai (Y).

2. Pengujian Hipotesis dengan menggunakan uji t dilakukan untuk melihat pengaruh dari variabel independen (X_1, X_2, X_3) secara parsial terhadap variabel dependen (Y). Untuk variabel perilaku pimpinan (X_1) dengan taraf signifikan 5% diperoleh t hitung 2,868 dengan sig 0,017, menunjukkan bahwa secara parsial variabel perilaku pimpinan (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Untuk variabel kemampuan individu (X_2) dengan taraf signifikan 5% diperoleh t hitung 2,666 dengan sig 0,012 menunjukkan bahwa secara parsial variabel kemampuan individu (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Untuk variabel motivasi (X_3) dengan taraf signifikan 5% diperoleh t tabel 2,084 dengan sig 0,020 menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).
3. Determinasi berganda $R^2 = 0,883$ Nilai koefisien determinasi berganda tersebut memiliki arti bahwa secara bersama-sama perilaku pimpinan (X_1), kemampuan individu (X_2), dan motivasi (X_3) memberikan sumbangan dalam mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 88,3% sedangkan sisanya 11,7% merupakan sumbangan variabel lain yang tidak diteliti.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas dan hasil penelitian, maka saran yang dapat menjadi bahan masukan sebagai berikut :

1. Bagi Kepala Balai Kesehatan Provinsi Bengkulu
 - a) Agar selalu memberi arahan dan petunjuk kepada bawahan baik kepada kepala sub bidang/kepala seksi maupun kepada karyawan agar bekerja sebaik-baik mungkin sesuai tugas pokok dan fungsi masing masing.
 - b) Mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai sesuai bidang kerja masing masing.
 - c) Mengatur sistem *reward* dan *punishment* sebaik-baik mungkin
2. Bagi kepala sub bidang/kepala seksi
 - a) Untuk selalu berusaha mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan
 - b) Berani mengambil keputusan penting yang beresiko
 - c) Mengatur kembali pembagian tugas pokok dan fungsi karyawan secara efektif dan efisien
3. Bagi karyawan/staf
 - a) Untuk meningkatkan kemampuan individu mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan.
 - b) Menjaga kondisi dan stamina tubuh sehingga dapat bekerja dengan sebaik-baiknya
 - c) Berupaya melakukan hal yang terbaik dalam pekerjaan dan meningkatkan kreatifitas.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. 1995. *Psikologi Industri*, Edisi IV, Yogyakarta. BPFE-UGM
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. alih bahasa Surya Darma dan Yanuar Irawan. Jakarta. PT. SUN.

Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Pustaka Pelajar

Gibson J.I, 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I*, alih bahasa Nunuk Indriani.. Jakarta. Binarupa Aksara.

Mangkunegara Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT Remaja Rusdakarya.

Mangkunegara Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT Refika Aditama.

Martoyo.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*. Yogyakarta. BPFE-UGM

Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi X*, alih bahasa Drs. Benyamin Molan. Klaten. PT. Intan Sejati.

Widarjono, Agus. 2007. *Ekonometrika*. Yogyakarta. FE UII.